« Le DGS : clé de voûte des collectivités »

Conférence du 3 mars 2010 réalisée par le Master 2 Management Public Territorial, IAE de Lille

---





Pour cette deuxième conférence du cycle « Regards croisés de Manager Territoriaux » c'est vers le haut management des territoires que nous nous tournons puisque nous avons choisi d'aborder le thème du Directeur Général des Services.

Nous avons qualifié le DGS de « clé de voûte des collectivités » : une pierre parmi d'autres de l'édifice territorial, mais au centre et absolument indispensable, parce qu'elle permet à l'ensemble de la voûte de se maintenir. En effet, le DGS est au sommet de la hiérarchie administrative, et de ce fait en lien étroit avec la sphère politique. Il assure donc la coordination entre les deux, pour conduire l'organisation dans un souci d'intérêt général et de développement local….

Intervenants :

Jean-Luc DELECLUSE, Directeur Général des Services du Conseil Régional du NPDC

Michel LAVENSEAU, Directeur Général des Services du Conseil Général du Nord

Animatrice :

Claire DE LA FOREST, étudiante du Master 2 Management Public Territorial

✓ Le rôle du DGS, un rôle en pleine ascension…

Autrefois, le DGS était appelé « secrétaire général de mairie », appellation qui reflétait la séparation nette entre fonctions politiques et administratives : le politique décide et l'administration exécute. Ce rôle a beaucoup évolué depuis 20 ans, parallèlement à l'extension des responsabilités des collectivités. La décision est toujours l'apanage de l'élu local, mais le DGS est aujourd'hui une réelle force de proposition et participe de plus en plus étroitement à la définition stratégique du projet de la collectivité. Si les missions du DGS sont capitales et multi-facettes, elles ne sont encore définies par aucun texte, et la pratique varie considérablement d'une collectivité à l'autre.

Finalement, le DGS est-il davantage un expert technique (financier, juridique, administratif...) ? Un manager opérationnel, pilote de l'administration pour la réalisation de projets complexes ? Ou encore un stratège participant à la définition du projet de territoire aux côtés de l'élu ?

Jean-Luc DELECLUSE

Avant d'aborder la question du rôle du DGS, il faut bien être clair sur le rôle du Président ou du Maire, que nous nommerons le « Prési-Maire » (ils ont en effet tous deux les mêmes pouvoirs). Seul chef de l'exécutif, c'est lui le patron: il est l'équivalent d'un PDG dans le secteur privé. Il a en effet la légitimité du suffrage universel, la présidence de l'Assemblée, les pouvoir de l'exécutif et il définit les orientations politiques. A ses côtés se situe le DGS, son « principal collaborateur », comme le définissent les textes ; ce qui rappelle bien que le Prési-Maire est seul en charge de l'administration.

Depuis 1987, le Secrétaire Général est devenu le DGS, pour qui l'inamovibilité serait totalement illégitime. Auparavant le Secrétaire Général, qui était nommé sur titre (et pas sur concours), devenait fonctionnaire et fonctionnaire inamovible; le Maire ne pouvait donc pas le démettre de ses fonctions. Mais la réaffirmation de la primauté du Maire après les lois de décentralisation a conduit à modifier le système ; en 1987 sont mis en place le système de l'emploi fonctionnel et de la décharge de fonction. Cela signifie que le DGS, qui est nommé par voie de détachement sur emploi fonctionnel, peut se voir décharger de sa fonction pratiquement du jour au lendemain sur la seule volonté du Président. Ainsi, si nous sommes passé, dans les termes, du Secrétaire général au DGS, dans le fond cela n'a rien changé : le DGS est toujours un Secrétaire Général (comparativement au secteur privé), mais qui est nommé et révocable par le seul Prési-Maire. Ce dernier peut déléguer sa signature au DGS mais pas son pouvoir.

Cependant, le modèle français n'est pas le modèle universel européen. Le schéma de certains de nos voisins européens comme le Royaume-Uni et l'Allemagne du Nord, diffère du schéma français où la primauté est au Prési-Maire. En Angleterre par exemple, le « Chief Executif » (le Directeur Général) n'est pas nommé par le Président mais par l'Assemblée, et c'est elle seule qui peut le révoquer. Le patron d'une assemblée politique n'a pas de pouvoir exécutif, celui-ci est confié à un fonctionnaire, sous le contrôle de l'Assemblée.

Michel LAVENSEAU

Au regard du principe de la primauté du Président, dire que le DGS, à lui seul, est la clé de voûte de la collectivité me semble peut être un peu fort, mais dire que c'est le couple qu'il forme avec le Président, pourquoi pas. En effet, c'est le Président qui a la légitimé politique, c'est lui qui s'est engagé devant les électeurs, et le DGS, quant à lui, a une légitimité technique. Tous deux ont donc besoin l'un de l'autre pour pourvoir faire fonctionner la collectivité. La véritable clé de voûte c'est donc davantage ce mélange et ce travail en commun entre l'exécutif, légitime politiquement et détenant le pouvoir de décision, et l'administration, qui doit l'aider à préparer le travail et à le mettre en œuvre.

Pour revenir à la question du rôle du DGS, entre expertise et management…En réalité il faut les deux; une action ne peut en effet être crédible que si elle s'inscrit à la fois dans l'expertise de tous les jours, dans les savoir-faire, mais aussi dans l'organisation de la collectivité à court et moyen terme. Un DGS qui ne connaitrait pas du tout les affaires dont il est chargé perdrait de sa crédibilité. Certes, il n'est pas forcément en mesure de connaitre la collectivité dans laquelle il entre, mais il est censé connaitre le mode d'emploi et la méthodologie. Et c'est cette méthode de travail qui compte.

Il est donc essentiel d'avoir ces deux légitimités, que sont l'expertise et le management, pour pouvoir fonctionner. Mais ce cocktail va considérablement varier selon la taille de la collectivité : dans une petite collectivité, le DGS va devoir se charger de toute une armée de tâches dont il ne pourra se dégager ;certes il s'occupera de la partie stratégique, mais il le fera moins aisément qu'un DGS entouré de collaborateurs de haut niveau.

Par ailleurs, il est vrai que la partie d'expertise directe perd de son importance au fur et à mesure que la collectivité grandit. Le département du Nord n'échappe pas à cette évolution: depuis que le Conseil Général est passé de 4500 à 8500 agents, le métier de DGS a changé. Il est devenu plus difficile de s'impliquer dans tous les dossiers, et mon rôle est davantage de veiller à ce que les services aient les moyens pour le faire, faciliter les interactions entre les différentes unités et veiller aux respect des grandes orientations de la collectivité. Je suis par conséquent beaucoup plus dans la stratégie qu'auparavant, ce qui offre une vue plus globale sur le fonctionnement de la collectivité. Les grands chantiers en cours en sont une bonne illustration : système d'information, schéma des RH et schéma immobilier, autant de travaux qui demandent du temps pour se mettre en place de manière efficace. Leur mise en œuvre exige bien évidemment à un moment donné une implication forte du DGS. Tous ces chantiers sont menés à travers un management par projet de manière à avoir un comité stratégique, lieu de régulation, et une collaboration étroite avec les DGA (pour une prise en compte de toutes les dimensions du projet).

Nous sommes ainsi de plus en plus orientés vers un management stratégique, management qui va être d'autant plus essentiel que le monde dans lequel nous vivons est totalement déstabilisé. En effet, plus l'environnement dans lequel nous interagissons se complexifie, plus nous devons trouver un système adapté garantissant une certaine souplesse.

Jean-Luc DELECLUSE

Les élus attentent du DGS qu'il « fasse tourner la boutique ». Pour remplir cette mission, le DGS doit jouer un rôle de contrôle et de sécurité juridique et financière, et assurer la coordination à la fois interne, avec l'équipe d'administration, et externe. Ce rôle d'interface avec les partenaires externes est l'une des raisons d'être de la fonction du DGS dans les régions (d'autant plus que la Clause Général des Compétences, qui a été source de nombreux débats lors de la réforme, n'a finalement pas été supprimée : tout le monde peut ainsi tout financer, et il est essentiel de se demander comment on finance ensemble les projets). La région est notamment en relation étroite avec les structures départementales, les universités ou le SGAR, qui reste extrêmement présent.

La France est le seul pays européen qui possède une double administration (administration déconcentrée de l'Etat d'une part et collectivités décentralisé d'autre part). 50% du budget de la région est dépensé avec l'Etat, à travers notamment les contrats de projet, sur le développement et la gestion des fonctions d'avenir. Cette superposition génère ainsi une mécanique lourde qui nécessite des ajustements permanents. Le problème n'est donc pas tant le millefeuille territorial (entre le département du Nord et la région NPDC, les dépenses communes ne représentent que 5% de leur budget respectif), mais plutôt ce doublement de l'administration française.

Par ailleurs, si la décision n'appartient qu'a l'élu, le DGS est généralement force de proposition et participe à la définition des choix stratégiques. Mais cette participation ne va pas de soi: certains maires récusent en effet ce schéma et considère que la stratégie ne relève en aucun cas de la

sphère administrative et qu'eux seuls sont en charge de la définir et de la mettre en œuvre au regard de ce qui ressort des résultats de l'élection. Bien que ces élus restent minoritaires, ils existent!

En revanche, tous demandent dorénavant au DGS une fonction d'alerte. Face à la complexification du monde dans lequel nous vivons, à la superposition et l'illisibilité des textes, les Prési-Maires ont en effet besoin d'être rassurés. Ils attendent de leur DGS une veille juridique, financière et une veille sur les bonnes pratiques, afin d'être prévenus à temps d'un danger, d'une difficulté ou encore d'une réorientation.

Ainsi, autant il peut y avoir une contestation sur le rôle dévolu au DGS en matière d'apport stratégique, autant le rôle d'alerte est une attente croissante et reconnue des Présidents à l'égard de leur DGS.

✓ Le DGS, pivot entre sphère politique et administrative…

Interface entre le projet politique et sa mise en œuvre administrative, le DGS est en relation étroite avec les élus d'un part et l'équipe de direction d'autre part.

Ce que les dirigeants estiment unanimement central est l'interface avec le chef de l'Exécutif, Maire ou Président. En effet, à mesure que la fonction de DGS est devenue plus stratégique, le lien de confiance voire l'engagement aux côtés des projets politiques des élus semble une condition sine qua non de la bonne gouvernance des collectivités.

Quelles sont les modalités de la collaboration élu-DGS ? La question sous-jacente étant évidemment celle de la politisation de cette fonction…

<u>Jean-Luc DELECLUSE</u>

- **Le profil du DGS**

D'où vient le DGS ? Du secteur public, de la Fonction Publique d'Etat ou de la Territoriale ? Du secteur privé ? Cela est très variable. Les profils restent en effet très divers : dans la région NPDC, on trouve des administrateurs civils, des magistrats…

Toutefois, on peut constater que plus les collectivités sont grandes, plus le rapport à l'Etat est déterminant dans le choix de l'élu. Dans les régions et les départements, bien souvent les DGS recrutés sont des fonctionnaires d'Etat. Mais la FPT (Fonction Publique Territoriale) connait une montée en charge : l'INET commence à exister dans le paysage et de plus en plus de personnes issues de la FPT assurent des fonctions de direction dans les grandes collectivités. Au sein de l'association des régions de France, on peut observer que les DGS sont pour moitié des fonctionnaires territoriaux, ce qui montre une certaine évolution des modalités de recrutement des DGS.

D'après l'enquête réalisée par le CNFPT et le SDGCT auprès des Présidents et des Maires, ces derniers attendent avant tout des compétences plus qu'une étiquette politique! Les qualités attendues du DGS sont centrées sur la loyauté (cette qualité apparait en première dans les sondages), le management d'équipe et les compétences administratives, juridiques et financières. Bien évidemment, la fonction de DGS est politisée puisque que celui-ci est recruté directement par l'autorité territoriale, mais c'est une adhésion aux orientations et à la personne du Prési-Maire plus qu'à sa couleur politique qui est demandée.

Le recrutement du DGS peut se faire selon 3 modes : le mode « Institue Personae » (soit plus précisément le réseau relationnel et politique du Maire), les chasseurs de têtes (il y a une réelle nécessité d'évaluer les qualités personnelles et professionnelles des candidats potentiels) et enfin la mobilité interne (surtout pour les DGA, qui proviennent très souvent des services de la collectivité / beaucoup moins pour les DGS, qui sont majoritairement recherchés à l'extérieur de la collectivité).

- **Le tandem Prési-Maire/DGS**

La gestion du tandem Prési-Maire/DGS n'est pas sans poser de difficultés…C'est une relation qui se construit en permanence; une construction qui ne se fait pas qu'à deux.

Cinq cercles sont en effet à concilier dans la gestion des collectivités : le cercle du Président en premier lieu mais qui est de plus en plus secondé par un Cabinet et un Directeur de Cabinet (deuxième cercle). Le Directeur de Cabinet prend une place croissante dans la collectivité : il a son rôle à jouer, son avis à donner ; c'est un acteur majeur et il est indispensable de le prendre en compte. Le troisième cercle est bien évidemment celui du DGS, entouré de DGA, qui eux-mêmes agissent et interagissent avec les adjoints au Maire ou les Vice-Présidents.

C'est donc au cœur de ces 5 cercles en interaction permanente (Prési-Maire et Directeur de Cabinet, DGS et DGA, et adjoints au Maire ou Vice-Présidents), que le DGS se situe.

Ces relations se gèrent facilement dans une petite collectivité où il n'existe généralement que deux cercles: le Maire et le DGS (les DGA étant peu nombreux, les adjoints au Maire se gérant facilement et le Directeur de Cabinet ayant davantage un rôle administratif). C'est donc la relation unilatérale qui l'emporte. Mais la collaboration se complexifie dans les grandes organisations où les 5 cercles interagissent constamment les uns avec les autres. De nombreuses décisions peuvent ainsi être prises en dehors du DGS. L'enjeu est donc de garder une cohérence d'ensemble et de veiller à ce que le lien ne se dénoue pas entre ces 5 cercles. En effet, la relation de confiance n'est pas acquise durablement et elle exige de fait des ajustements permanents et des compromis entre ce qui est efficace et acceptable.

Le conflit peut donc potentiellement éclater à tous les carrefours entre les différents cercles. Il apparait donc essentiel de prévenir le déficit de confiance en anticipant notamment les empiétements de responsabilité, d'organiser des lieux de régulation et de préserver constamment le lien.

Le lien de confiance est au cœur de la collaboration élu/DGS, et peut s'exprimer de manière plus ou moins forte. Tout comme la relation qui s'établit entre un Président de la République et son Premier Ministre, la relation entre un Prési-Maire et son DGS peut prendre différentes formes : on peut ainsi trouver le modèle « fusion » où règne la confiance absolue (Chirac/Juppé), le modèle « distancié » où la confiance n'est pas toujours présente (Mitterrand/Cresson) ou le modèle « méfiance » (Giscard d'Estaing/Chirac), lequel peut rapidement aboutir, en collectivité, à la décharge de fonction du DGS.

Pour préserver ce lien, il est nécessaire de savoir surmonter les crises et pallier les dysfonctionnements, engendrés principalement par des confusions de responsabilités entre les 5 cercles (par exemple un Maire ou un Directeur de Cabinet qui devient chef de service, un DGS qui est doublé par ses DGA etc.).

Michel LAVENSEAU

Le bon fonctionnement d'une collectivité ne peut se faire sans une confiance absolue entre l'élu et le DGS. Le DGS doit être informé de tout ; si les agents de la collectivité constatent une carence du DGS en la matière, son autorité sur les services pourrait être compromise.

Sans cette confiance, la situation serait ingérable. Il est donc essentiel que le Président soit doté de cette capacité permanente de pouvoir se séparer d'un emploi fonctionnel (c'est-à-dire de son DGS et de ses DGA). Rien ne sert en effet d'entretenir une situation critique où la relation entre le Président et le DGS serait entachée; cela empêcherait très fortement la machine de fonctionner. Certes c'est un peu rude pour celui qui est mis de côté, mais c'est sans doute la solution au système.

Le schéma belge est très différent sur ce point du schéma français. Dans les provinces de Belgique, il existe non pas un DGS mais un greffier qui est nommé à vie : l'élu ne peut donc pas s'en séparer et le démettre de ses fonctions. Cette spécificité peut engendrer des relations ingérables car il n'y a aucune sortie possible aux situations de crise.

Au-delà de ce tandem élu/DGS, il ne faut pas oublier le Cabinet, structure rattachée au Président, et qui est de ce fait en relation étroite avec ce dernier. Le Président est libre de nommer ceux qu'il souhaite au sein du cabinet, mais l'habitude veut que ce soient des personnes engagées politiquement et de la même couleur politique. Le lien de confiance est donc par conséquent plus fort avec le Directeur de Cabinet qu'avec l'administration.

En revanche le Cabinet n'a aucun rapport officiel avec l'administration et ses composantes. Mais si leur relation n'est pas institutionnalisée, elle est bien existante. Ces deux entités sont en effet amenées à travailler ensemble sur les dossiers en cours et à venir, et c'est par l'intermédiaire de leurs notes respectives que le Président va pouvoir prendre une décision. Ces deux sources d'informations sont nécessaires car l'administration ne connait pas forcément tout l'arrière plan politique, son point de vue est purement technique, alors que le Cabinet privilégie l'impact des mesures sur l'opinion et les élus.

Le troisième travail s'opère avec les Vice-Présidents, qui ont, quant à eux, un pouvoir d'impulsion et de représentation politique. Pour la préparation budgétaire du département, les Vice-Présidents travaillent en effet avec le DGS et les services correspondants pour voir les politiques à soutenir ou non, ce qui demande une capacité à prioriser. C'est une phase difficile car chaque DGA tient à ses projets ; beaucoup sont individuellement intéressant mais tous ne peuvent être choisis. Il faut donc faire des arbitrages, ce qui peut parfois être difficilement accepté et être source de conflit.

✓ Le devenir de la fonction de DGS…

Avec la raréfaction des ressources, et les exigences de plus en plus fortes des citoyens, la FP est en pleine mutation. Quels cadres dirigeants pour relever les défis du monde territorial ?

Jean-Luc DELECLUSE

L'environnement des collectivités territoriales est en pleine évolution: transfert de compétences, réforme fiscale, réforme territoriale, rôle de l'Etat, attentes croissantes des usagers… autant de changements qui vont considérablement modifier le paysage territorial. Les collectivités ne pourront plus lever l'impôt et n'auront plus aucune marge de manœuvre fiscale, la réforme du mode d'élection des élus régionaux va faire émerger des élus de territoires plutôt que d'une liste globale, l'Etat tend à se désengager de certaines opérations, les collectivités risquent d'être cantonnées à une compétence unique et les exigences de plus en plus fortes de l'usager-citoyen font émerger de nouvelles priorités comme celle de la démocratie participative. Ce contexte très mouvant va radicalement changer la donne et va avoir une très forte incidence sur la gestion des collectivités.

Ces évolutions n'épargnent pas non plus la sphère politique : une nouvelle génération d'élus va naitre. Si le principe du mandat unique se généralise (c'est-à-dire plus de possibilité de cumul de mandat), les élus vont être présents dans et pour leur collectivité, avec la tentation de devenir des chefs de services ; cela ne sera pas sans conséquence sur les risques de conflit. De plus, les Vice-Présidents, vont être amenés à être de plus en plus compétents dans leur domaine : la spécialisation sera en effet davantage recherchée que la polyvalence pour gérer la complexité grandissante. Le chef de l'exécutif, quant à lui, sera probablement polycéphale, afin de pouvoir intégrer tous les enjeux dans les différents domaines de compétences de la collectivité. Mais difficile de tout maitriser seul… Le Président aura besoin d'un soutien accru de ces plus proches collaborateurs et plus particulièrement du Directeur de Cabinet : sa montée en puissance est donc à présager.

Avec cette complexification croissante de l'environnement et à la raréfaction des ressources, de nouveaux modes de gestion sont peu à peu mis au goût du jour, marquant le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats : gestion des budgets par objectifs (LOLF), gestion de la performance, gestion en mode projet, RGPP, approche transversale…

Face à tous ces changements, la fonction de DGS est amenée à se repositionner progressivement. Elle exige de plus en plus d'avoir une capacité de pilotage stratégique et de sécurisation de la gestion. Le DGS doit en effet être capable de contribuer à une prise de décision correcte en amont et s'assurer que, lors de la mise en œuvre de la stratégie, il n'y ait aucun dérapage. Il doit ainsi être meilleur en amont et en aval de la décision.

Mais le DGS d'aujourd'hui et de demain doit aussi être capable d'animer des équipes et donc de donner du sens à l'action, de créer une dynamique, d'avoir une certaine autorité et en même temps une écoute vis-à-vis de ses collaborateurs. La fonction de DGS privilégie aussi de plus en plus la capacité à déléguer et à avoir des compétences managériales de pilotage, de négociation et de coordination.

La fonction de DGS se tourne ainsi de plus en plus vers un modèle décisionnel collaboratif (ouvert et circulatoire), caractérisé par l'émergence progressive de comités de direction «stratégiques », entre les sphères politique et administrative. Ce modèle remplace donc peu à peu le modèle classique, pyramidal et hiérarchique où, tout devait passer par le DGS de manière ascendante et descendante. Le temps du DGS « goulot de sablier » tend donc à disparaitre face à la complexité croissante de l'environnement.

Questions :

1) Comme vous venez de nous l'expliquer, le DGS, par qui tout devait passer, doit dorénavant avoir une capacité à déléguer. Mais c'est toujours sur lui que tout repose ; il doit assurer la bonne mise en œuvre des politiques et la cohérence d'ensemble. Or plus la délégation est forte moins le DGS sait de quoi il répond. Avec cette délégation croissante, comment parvient-t-il à garder la mainmise sur l'ensemble des projets et des décisions qui sont prises, et à rester serein?

Michel LAVENSEAU

L'une des techniques pour gérer la délégation est la gestion par projet. Le bon aboutissement du projet et son cadrage par rapport aux politiques publiques locales va principalement se faire par le biais d'un temps régulier avec le comité stratégique. Au niveau du département, pour les plus gros dossiers, des réunions ont lieu une fois par semaine, pour que les chefs de projets puissent présenter l'état d'avancement de leurs projets au DGS et proposer des arbitrages. Des microdécisions sont ainsi prises pour orienter et faire progresser le projet, décisions qui ne doivent bien évidemment pas remonter jusqu'à l'autorité territoriale.

Mais ces décisions sont souvent amenées à être révisées avec les questionnements très précis du Cabinet, qui transite nécessairement par le DGS. L'écart entre ces deux dimensions du projet, globale et détaillée, créer une tension permanente pour le DGS, qui doit trouver le juste équilibre entres les deux. Le DGS se retrouve aussi tiraillé entre la volonté du Président, qui souhaiterait qu'il suive en personne le dossier qui l'intéresse, et sa capacité à le faire (car il ne peut pas être présent sur tous les dossiers et assister à toutes les réunions).

Jean-Luc DELECLUSE

Pour gérer la complexité, il faut à la fois organiser la délégation et des lieux de régulation.

L'organisation de la délégation est essentielle pour savoir qui fait quoi. Pour cela, il faut s'assurer que les profils des postes soit clairs et homogènes ; pour chaque poste, qui exige des responsabilités équivalentes, un même type de définition doit être élaborée.

La délégation s'organise aussi par la gestion de projet ; au sein d'une même équipe sont réunies toutes les compétences nécessaires pour développer un projet spécifique.

Au niveau régional, où coexistent près de 300 projets, des lettres de missions sont définis annuellement. Cet instrument permet de prendre en compte les objectifs opérationnels (définis au regard du projet politique) mais aussi organisationnels et fonctionnels (gestion des RH, des finances,

du rapport aux services…), et de mettre en place une démarche transversale (attentes des différentes directions…). Tout cela offre une formulation de ce qui est attendu des uns et des autres.

De plus, pour que cette délégation soit efficace et pertinente, il est nécessaire d'organiser des lieux de régulation : réunion avec le comité de direction (toutes les semaines), rencontre personnelle du DGS avec les DGA (une fois tous les 15 jours), une évaluation individuelle chaque année. Ces lieux de régulation permettent ainsi d'être clair sur les objectifs et d'avoir des espaces pour en discuter.

2) Bien que la fonction de DGS est présente dans toutes les collectivités, peut-on considérer que le métier de DGS est le même entre une petite collectivité, de 5000 habitants par exemple, et une grande collectivité comme le département ou la région ?

Michel LAVENSEAU

Bien qu'il y ait des constantes comme le lien confiance, le métier de DGS varie considérablement selon la taille de la collectivité.

Dans une petite collectivité, le DGS doit s'occuper de toute une multitude de tâches et ne peut dégager aucun temps pour réfléchir à la stratégie. De plus, à ce niveau les champs d'action du Maire et du DGS se chevauchent et les empiètements sur les responsabilités de l'un et de l'autre sont très fréquents. Le métier de DGS à cette échelle de collectivité est donc très délicat.

Jean-Luc DELECLUSE

Dans les petites communes, il n'y a que 2 cercles : le Maire et le DGS (pas de Cabinet, des adjoints moins puissants et des DGA peu nombreux). Les courts-circuits sont donc quasi-inexistants entre le Cabinet, le DGS et les DGA, contrairement aux grandes collectivités où ils sont présents quotidiennement. C'est en effet plus complexe pour ce type de structure où coexistent les 5 cercles, qui interagissent constamment les uns avec les autres. Certaines décisions sont prises en dehors du DGS, qui ne peut être présent à toutes les réunions. Il faut donc absolument que celui-ci soit informé de toutes les décisions prises en son absence, et ce le plus rapidement possible, sinon il risque de perdre de sa crédibilité. Avec cette multitude d'acteurs, la situation est donc plus compliquée à gérer pour un DGS de grande collectivité que de petite collectivité.

3) Vous avez évoqué la possibilité que les agents techniques qui pilotent et exécutent le projet politique proviennent du secteur privé. Mais quel est alors la place actuelle et à venir du concours administratif? Est-il aujourd'hui préférable pour des jeunes diplômés de passer directement le concours ou de commencer en tant que contractuel pour faire ses armes?

Jean-Luc DELECLUSE

En tant qu'ancien directeur du CNFPT, je ne peux que vous encourager à passer les concours. Mais c'est vrai qu'il existe quand même des postes de contractuels dans les collectivités ; même s'ils ne sont pas majoritaires il y en a, c'est donc possible d'emprunter ce chemin. La contractualisation est utilisée normalement pour les postes qui ne trouvent pas leur place et leur définition dans les postes traditionnels de la FPT.

Une collectivité qui cherche à recruter est dans l'obligation de publier le poste au centre de gestion, pour que tout le monde en ait connaissance. Ce poste est ouvert d'abord aux fonctionnaires et c'est seulement si la collectivité n'a pas trouvé de fonctionnaire adapté au poste qu'elle est en droit de recruter un contractuel (le respect de cette procédure fait l'objet d'un fort contrôle de légalité: une collectivité qui ne respecte pas ce mode opératoire peut donc se faire contester le recrutement).

De plus, la Fonction Publique donne une garantie de taille que la contractualisation n'offre pas : la mobilité. En tant que fonctionnaire, on peut en effet changer de collectivité et de fonction et avoir ainsi une certaine liberté pour pouvoir progresser dans sa carrière. Or en tant que contractuel, on est prisonnier à la fois de sa collectivité et de sa spécialité et en cas de changement, on est contraint de tout recommencer depuis le début.